

التخطيط لاستمرارية العمل

07 مارس 2023

النقاط الرئيسية

- تعتبر خطة استمرارية العمل أداة تخطيط أساسية تُقلّل من عدم اليقين التشغيلي والمخاطر. وتتوقع المفوضية من الممثلين إعداد خطط استمرارية العمل قبل بدء حالة طوارئ، لا سيما عندما يكون الوضع الأمني متقلباً.
- يمكن أن تكون عملية إعداد خطة استمرارية العمل ذات أهمية مماثلة لخطة استمرارية العمل نفسها لأنها تجعل الموظفين مدركين لكيفية الاستجابة لحالة الطوارئ. إشراك الشركاء والأشخاص الذين تعنى بهم المفوضية والوحدات الوظيفية المختلفة: يجب أن يساهموا بفعالية عندما تتم صياغة خطط استمرارية العمل.
- اختبار الخطة أو عناصر منها، قبل التنفيذ على نطاق واسع.

1. لمحة عامة

تتحدث وثائق المفوضية عن 'خطط استمرارية العمل' (BCPs) و'التخطيط للمرونة في استمرارية العمل' (BCRP) و'التخطيط لاستمرارية العمليات' (COOP). يشمل هذا الدليل بعنوان 'التخطيط لاستمرارية العمل' الأنواع الثلاثة المذكورة أعلاه. وهو يشير إلى إعداد الخطط والعمليات الإدارية ذات الصلة التي تُمكن المفوضية من الحفاظ على العمليات الحيوية (من أجل تقديم الخدمات أو المنتجات الأساسية) بعد وقوع حدثٍ معطلٍ. خطة استمرارية تصريف الأعمال هي عبارة عن خارطة طريق تسمح باستمرار إجراء عملية ما في ظروفٍ معاكسة (على سبيل المثال، بعد التعطيل بسبب المخاطر الطبيعية أو الناتجة عن صنع الإنسان).

خطة استمرارية تصريف الأعمال هي خطة تُشير إلى الطريقة التي سيتبعها المكتب كي يتمكن من متابعة أهم وظائفه في حال حدوث أي تعطيل، سواء كان طبيعياً أو طبياً أو من صنع الإنسان.

التخطيط لاستمرارية العمل هو أحد المكونات الأساسية الثمانية لنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ (ORM)، وهو نظام شامل على نطاق منظومة الأمم المتحدة يهدف إلى "تحسين قدرة وكالات الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها ومؤسساتها على الإدارة الفعالة لمخاطر الأحداث المعطلة"، وذلك بكفالة "صحة الموظفين وسلامتهم وأمنهم ورفاههم"،

والحفاظ على "استمرارية العمليات والقدرات الحاسمة لتنفيذ الولايات والبرامج".

ويجب أن توضع خطة استمرارية العمل لمعالجة التهديدات التي قد تؤثر على أداء مكتب المفوضية. وعادةً ما يتم تحديد التهديدات ذات التأثير الأعلى في سجل المخاطر المؤسسية الذي أنجزته جميع عمليات المفوضية وفي وثائق [إدارة المخاطر الأمنية](#) التي وُضعت على الصعيد القطري.

وينبغي النظر في كل السيناريوهات التي قد تؤثر على أي جانب من جوانب عمليات المفوضية (مثل البرامج، والموارد البشرية، والبنية الأساسية، وتكنولوجيا المعلومات، والاتصالات)، بما في ذلك حوادث السلامة والأمن الداخلية والخارجية (مثل الحرائق، والفيضانات، والزلازل، والصراعات، والاضطرابات المدنية، والاحتجاجات الجماعية). ويمكن الهدف النهائي من التخطيط لاستمرارية العمل في التصدي للتهديدات، من أجل ضمان تحقيق أهداف المفوضية (أي توفير الحماية والمساعدة للأشخاص الذين تُعنى بهم المفوضية)، عندما يكون تحقيق الأهداف على المحك بسبب ظروف استثنائية، مثل إغلاق المكاتب أو إلحاق أضرار بها، أو نقل الموظفين إلى أماكن أخرى أو إجلائهم لأسباب أمنية. ومن الأمثلة الأخرى على ذلك تعطيل عمل المفوضية أثناء جائحة كوفيد-19، عندما يضطر الموظفون للعمل من المنزل أو يُصاب العديد من الموظفين بالمرض.

فالتخطيط لاستمرارية العمل يزيد من قدرة المفوضية على التكيف في مواجهة الاضطرابات المحتملة التي قد تؤثر على قدرة الوكالة على العمل أثناء الأزمات وحالات الطوارئ. تغطي خطط استمرارية العمل جميع مكاتب المفوضية وموظفيها.

تتمثل الأهداف الرئيسية من خطط المفوضية لاستمرارية العمل في ما يلي:

- ضمان سلامة موظفي المفوضية وأماكن عملها وأصولها.
- الحفاظ على برامج المفوضية وعملياتها البالغة الأهمية.
- ضمان قدرة المفوضية على الاستجابة السريعة والفعالة خلال فترات الأزمات.

إنَّ قدرة المفوضية على الاستجابة بسرعة في الأزمات، أو الحفاظ على العمليات الحيوية أو استعادتها في أقرب وقت ممكن، هي مفتاح للحفاظ على مصداقيتها أمام الشركاء وأصحاب المصالح. وتجمع خطط استمرارية العمل بين جميع الإجراءات والتدابير والمعلومات والأصول والأدوات اللازمة لكل مكتب من مكاتب المفوضية من أجل تحقيق الأهداف المذكورة أعلاه.

2. التوجيه الرئيسي

السياسات والمبادئ و/أو المعايير الجوهرية

[سياسة الأمم المتحدة بشأن نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ](#), 2021, CEB/2014/HLCM/17/Rev.1,

[سياسة إدارة المخاطر المؤسسية في المفوضية](#), HCP/2020/2

توصيات الممارسات الجيدة

تعتبر الخطوات التالية ضرورية عند وضع خطة فعالة لاستمرارية العمل.

أولاً: جمع فريق التخطيط لاستمرارية العمل. يقوم فريق متعدد التخصصات بتنسيق أنشطة التخطيط لاستمرارية العمل بعد أن يتم تفعيل خطة استمرارية العمل. قبل تفعيلها، يضع الفريق خطة استمرارية العمل ويقوم بتحديثها، ويقود التمارين المتصلة بها والتدريب. ويتعين على الفريق، الذي يقوده ممثل أو رئيس المكتب، أن يضم ممثلين عن الشعب التالية منها ما يلي:

- الأمن.
- البرنامج.
- الحماية والخدمات الأساسية المُقدّمة إلى الأشخاص الذين تُعنى بهم المفوضية.
- الموارد المالية/الإدارية/البشرية.
- الإمداد.
- تكنولوجيا المعلومات.
- الاتصالات.

يجب أن يكون أعضاؤه من الموظفين الدوليين والوطنيين من ذوي الخبرة الذين لديهم القدرة على تنفيذ أنشطة البرامج وأنشطة الحماية الهامة خلال فترة التعطيل.

ثانياً: تحديد العمليات ذات الأهمية الحيوية. يجب أن تُحدّد مسبقاً الوظائف والعمليات والخدمات الحيوية التي يتعيّن الحفاظ عليها خلال فترات الأزمات. ما هي الأنشطة البرنامجية التي يجب أن تستمر لتحقيق المهمة الشاملة للمفوضية؟ يجب أن ينظر المكتب في الأهمية الحيوية لكل برنامج ونشاط يكون مسؤولاً عنه في إطار خطة العمليات. وفي الحالات التي تنطوي على مخاطر عالية، قد يقوم فريق الأمم المتحدة القطري بإجراء تمرين [الأهمية الحيوية للبرامج](#) لتحديد أنشطة البرنامج التي ستُعطى الأولوية في أعقاب تعطيل كبير، وكيفية الحفاظ على كلٍّ منها. [راجع المدخل عن [الأهمية الحيوية للبرامج](#)].

ينبغي أن يستند تحديد العمليات الحيوية إلى معايير تشمل ما يلي:

- الحفاظ على الحماية الأساسية والرفاه وغير ذلك من الخدمات المُقدّمة إلى اللاجئين.
- الاتصال الحيوي مع السلطات الوطنية والمحلية، واللجنة الوطنية للاجئين، والحكومات المضيفة، والشركاء الآخرين، الأمم المتحدة أو غيرها.
- وظائف التمكين والدعم مثل الإمدادات والدعم اللوجستي والاتصالات والأمن.

في البلدان ذات المخاطر الأمنية العالية إلى العالية جداً، قد تُحدّد بعض الأنشطة والبرامج الحيوية مسبقاً من خلال تقييمات مشتركة للأهمية الحيوية لبرامج الأمم المتحدة. وفي سياقات أخرى، يُوصى بتطبيق منهجية مماثلة لتحديد الخدمات الحيوية مسبقاً والاتفاق عليها

ينبغي ل خطة استمرارية العمل أن توفر معلومات عن ما يلي:

- حد أدنى من عدد الموظفين المؤهلين المطلوب لمواصلة البرامج/الأنشطة الهامة، وأدوارهم ومسؤولياتهم. ويلزم تحديد هؤلاء الموظفين أو اطلاعهم أو تدريبهم مُسبقاً على المهام التي سيؤدونها.
- وهناك حاجة إلى حد أدنى من الموارد، بما في ذلك الأموال والأصول، لإنجاز هذه المهام، مثل المكاتب، أو حيّز غرف الاجتماعات البديلة و/أو القدرة على العمل من المنزل، ومواد تكنولوجيا المعلومات، ونُظُم الاتصالات، والمركبات. وينبغي تحديد هذه الموارد مسبقاً وإدراجها بوضوح في خطة استمرارية العمل.
- عناوين المواقع الاحتياطية ووصف المرافق المُتاحة (محطات العمل، وتكنولوجيا المعلومات، ومعدات الاتصالات، إلخ). وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي تقديم قائمة بالأصول التي يتعيّن نقلها إلى الموقع الاحتياطي؛
- الترتيبات المُسبقة ومذكرات التفاهم مع الشركاء المُحدّدين أو القطاع الخاص لتسهيل وصول المفوضية السريع إلى الأصول الإضافية والأدوات والمساحات اللازمة لتنفيذ خطة استمرارية العمل (مساحة المكاتب في وكالات الأمم المتحدة، والصناديق، والبرامج والمنظمات، أو في الفنادق، ووسائل النقل والإقامة الإضافية، وحلول الاتصال بالإنترنت، وما إلى ذلك).

وفي النهاية،

ينبغي تحديد هذه الحالات على أنها إما:

- حيوية ويتعين الحفاظ عليها في الموقع (في مكتب أو مكان بديل، أو في مكان إقامة).
- حيوية ويمكن نقلها أو القيام بها عن بُعد، سواء داخل البلد أو خارجه.

في حالة الإصابة بفيروس سارس-كوفيد-2 (أو كوفيد-19)، ستركز العمليات أيضاً على قدرة الموظفين الذين يؤدون وظائف حيوية على أداء هذه المهام من المنزل حيث قد يوصى بتدبير العمل عن بُعد.

شؤون الموظفين. في أعقاب تعطيل خطير، قد يلزم نقل الموظفين الدوليين من المنطقة. ينبغي أن تُحدد "خطة الموظفين القطرية" الموظفين المهمين لتنفيذ كل نشاط برنامجي أساسي. وينبغي لخطة الموظفين القطرية أن:

- تعيّن موظفاً وطنياً رفيع المستوى لتولّي المسؤولية بصورة شاملة.
- تتخذ التدابير اللازمة لحماية سلامة وأمن الموظفين الوطنيين.
- وضع ترتيبات لدفع الرواتب والنفقات.
- تحدّد كيفية تلبية متطلبات الدعم اللوجستي.
- وضع بروتوكولات الاتصالات ومتطلبات المعدات ذات الصلة.

المرافق. هل يتطلب النشاط المرافق (مكاتب، سكن للموظفين، مستودعات، إلخ)؟ التخطيط لمرافق بديلة أو لطرائق العمل. النظر في مجموعة مُتنوّعة من الخيارات.

الدعم اللوجستي والموردين. ما هي وسائل النقل والمعدات التي يتطلّبها النشاط؟ وضع خطط للاستعانة بمصادر مختلفة في حالة الطوارئ، تحديد المواقع مُسبقاً، واتخاذ خطوات أخرى لتلبية الاحتياجات الرئيسية في الإمدادات.

الشركاء. هل يعتمد النشاط على الشركاء أو جهات فاعلة أخرى؟ في حال حدوث تعطيل خطير، هل من المرجح أن يكونوا في وضع يُمكنهم من مواصلة عملهم أو القيام بالأنشطة التي تنفذها المفوضية؟ ينبغي التحقق من افتراضات التخطيط مع الشركاء والجهات الفاعلة الأخرى.

الاتصالات. ما هي الأنظمة والمعدات التي يتطلبها النشاط؟ النظر في هذا السؤال إلى جانب الخطط لمواقع وأساليب العمل البديلة.

تكنولوجيا المعلومات. ما هي الأنظمة والخدمات والبيانات والمعدات التي يتطلبها النشاط؟ تجدر الملاحظة أن خطط استمرارية العمل منفصلة عن خطط التعافي من الكوارث وعمليات إدارة الحوادث الكبرى على الرغم من صلتها بها.

ملاحظة: في حين أن خطط استمرارية العمل منفصلة عن غيرها من الخطط مثل الخطة الأمنية، وخطة **إدارة الحوادث الخطيرة**، وخطة التعافي من الكوارث، وخطة الاستجابة لحالات الحوادث الجماعية، وخطة الاتصالات في حالة الطوارئ، وخطة **الإجلاء الطبي**، وما إلى ذلك؛ من المهم ضمان تنسيق كل هذه الخطط ومواءمتها.

ثالثاً: إجراء تحليل للآثار. عندما تتعطل العمليات ذات الأهمية الحيوية، ما هو التأثير على أنشطة البرنامج؟ تقدير التأثيرات بمرور الوقت (الساعات والأيام والأشهر، إلخ) واستخدام المعلومات لتحديد أولويات إجراءات الاستجابة.

رابعاً: تحديد بدائل العملية الحاسمة. إذا تعطلت العمليات الحاسمة لأداء نشاط ما، ما هي البدائل المتاحة؟ لكل عملية حاسمة، يجب تحديد بديل واحد على الأقل قابل للتطبيق.

اعتبارات التنفيذ العملي

قامت شعبة الطوارئ والأمن والإمداد، بالتعاون مع فريق إدارة المخاطر في المؤسسة، وشعبة الإدارة المالية والتنظيم الإداري، وشعبة نظم المعلومات والاتصالات السلوكية واللاسلكية، بوضع وإطلاق **تطبيق BCP Power عبر الإنترنت** في عام 2020 لتسهيل التخطيط الإلزامي لاستمرارية العمل (BCP) على جميع المستويات الميدانية.

ويُطلب إلى جميع العمليات القطرية والمكاتب المتعددة الأقطار والمكاتب الإقليمية تحديث خططها لاستمرارية العمل، مرة واحدة سنوياً على الأقل، باستخدام الأداة الجديدة. وهذه الأداة الإلكترونية تُبسط التخطيط لاستمرارية العمل وتوفر وصلةً ببنية أكثر سهولة للمستخدمين من أجل إدخال البيانات وتحريرها ومشاهدتها، وتدعم تحليل الإدارة والإشراف عليها. وسيكون باستطاعة المديرين أن يستعرضوا بسهولة أكبر المهام الحرجة القائمة، وكيفية إسناد المهام الحرجة إليهم ولمن أُسندت، وأن يدخلوا معلومات إضافية تتعلق بإدارة الطوارئ والأمن والسجلات.

وكما هو الحال بالنسبة إلى الجهود السابقة الرامية إلى تحديث خطط استمرارية العمل وإضفاء الطابع المركزي عليها، يتعين على كل عملية تعيين جهة تنسيق لخطة استمرارية العمل. ويمكن للأفرقة الإقليمية التي تتقاسم معها هذه الأداة اليوم أن تزود

جهات التنسيق القطرية هذه بحقوق المستخدمين من أجل السماح بالوصول إليها. ومن ثم، ستُتاح لمستعملي تطبيق

Power مواصفات محددة عن إمكانية الوصول، تسمح لكل مستعمل أن يؤدي مهامه مع تحديث خطة استمرارية العمل القائمة التي وُضعت في إطار طريقة مختلفة في أيار/مايو 2020. وبالمثل، وعلى غرار ما حدث في السابق، ينبغي لكل مكتب إقليمي أن يحدد فريقاً متعدد الوظائف لخطة استمرارية العمل، من أجل استعراض التقارير القطرية، وتقديم تغذية

مُرتدّة بشأن القيد، وإبلاغ المقر الرئيسي بشأن الامتثال على الصعيد الإقليمي.

الموارد والشراكات

- يجب أن يخطط لاستمرارية العمل فريق لخطة استمرارية العمل متعدد التخصصات على أن يضم ممثلين من الأقسام التشغيلية والأمن والإدارة والبرامج والحماية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإمدادات. يجب أن يكون المدير الأكبر في العملية على دراية بخطة استمرارية العمل وأن يوافق عليها في نهاية الأمر.
- يشمل الشركاء النظراء الملائمين في الحكومة المضيفة وغيرها من الوكالات الأخرى العاملة في المجال الإنساني والإنمائي، وقادة المجتمع المحلي والمستفيدين من البرنامج. وعندما يشارك الشركاء في العمل في خطة استمرارية العمل والتدريب على خطة استمرارية العمل، يمكن لذلك أن يُثري العملية ويولد رؤى وفهماً أفضل للمشاكل الأمنية، ويرفع من جودة خطة استمرارية العمل لصالح الجميع.

مؤشرات الأداء

- الخطة المتاحة (المتوائمة مع الخطط الداخلية الأخرى وخطط الأمم المتحدة العامة)
- إنشاء هيكل منسق (يشمل كل الكيانات ذات الصلة)
- يتوفر سجل المخاطر المشتركة بما في ذلك الحماية والبرنامج والأمن والمخاطر الطبية واستمرارية العمل
- الصيانة الدورية والتمرين والمراجعة

3. الروابط

[BCP V2 - Power App](#)

4. جهات الاتصال الرئيسية

الاتصال: يُطلب الوصول إلى تطبيق [BCP Power](#) إلى الأفرقة الإقليمية المتعددة الوظائف أو إلى دائرة الأمن الميداني على HQFS00@unhcr.org مع "طلب الوصول إلى خطة استمرارية العمل" في عنوان البريد الإلكتروني.